

## davant la globalització

Jordi Gual, *professor d'economia a IESE, i Lluís Torrens, Escola Superior de Comerç Internacional de Barcelona*

### Abstract

*This paper from the Foreign Markets Observatory gives its predictions about the development of the Catalan economy over the coming years. It also discusses the present consequences of globalisation in terms of the free competition between companies from all over the world. Another important aspect dealt with here is the internationalisation rate of Catalan companies and the development undergone by Catalonia's foreign investment. Lastly, an evaluation is made of other strategic options based on outsourcing policies in which the main idea is to avoid spending money on unprofitable services or processes.*

### Resum

*Aquest article, des del punt de vista de l'Observatori de Mercats Exteriors, comenta l'evolució de l'economia catalana en els propers anys. A més, en referència a la competència oberta entre empreses, es fa una reflexió al voltant de les actuals conseqüències de la globalització. Un altre dels conceptes que es fa palès en el text és el grau d'internacionalització de les empreses catalanes i les inversions que es fan amb l'exterior. A més, es fa una valoració d'altres opcions estratègiques fonamentades en la contractació de serveis o processos a tercers amb la intenció d'evitar costos que no surten rendibles d'assumir.*

Segons l'informe anual de l'Observatori de Mercats Exteriors (OME) del COPCA, *Tendències de futur i noves realitats*, en els propers vint anys l'economia catalana viurà nous reptes i oportunitats en l'àmbit econòmic que les empreses catalanes hauran de tenir en compte en la presa de decisions dels seus processos d'internacionalització.

Segons aquest informe, publicat el juny del 2006, les noves realitats dels mercats mundials es caracteritzaran per l'*asianització* de la globalització —produïda pel constant creixement de la producció a Àsia—, la pressió creixent sobre els recursos naturals, una atenció especial a l'actuació i al paper de les grans empreses, una diferenciació que inclourà més pluralitat de valors i estils de vida, la polarització dels mercats, l'economia en temps real i la introducció de nous elements bàsics de competitivitat relacionats amb la necessitat d'idees i talent i d'innovació amb sentit de negoci i amb la ubiqüitat de la informació i del coneixement.

A la vegada, l'estudi de l'OME destaca que un dels avantatges competitius més importants serà la tecnologia, que continuarà al capdavant de l'àmbit d'innovació de les empreses. Les TIC permeten ja que les empreses funcionin de manera efectiva a nivell mundial i que estiguin pre-

sents en cada activitat del procés de producció. Les barreres entre les diferents funcions, organitzacions i sectors empresarials tendiran a diluir-se; així, doncs, l'ús extensiu de les TIC i l'òptima formació dels recursos humans suposen un repte immediat per a les empreses catalanes, tot i que l'adaptació es preveu adequada als nous escenaris empresarials.

## **La globalització avui**

La globalització ha redimensionat el concepte de mercat, ara d'abast mundial, la qual cosa ha comportat que s'estableixi una competència oberta entre empreses d'arreu del món.

Actualment, les noves normes de competència a escala internacional, la reducció del cost de certes parts de la cadena de producció —com el transport internacional o la mà d'obra— i la redefinició de la distància i la localització geogràfica com a nous elements d'avantatges competitius han motivat un canvi total en els plantejaments estratègics de les empreses.

La distància ha deixat de ser una limitació per als negocis i la producció, ja que les TIC dinamitzen els intercanvis i les transaccions comercials, i les operacions de logística es fan cada vegada amb més rapidesa i eficàcia.

Al mateix temps, les empreses incorporen nous països en la seva activitat empresarial, descomponen el seu procés productiu en diferents parts i les situen allà on l'avantatge competitiu és més alt. L'economista nord-americà Michael Porter ha estudiat aquest fenomen analitzant les cadenes de valor, és a dir, els elements constitutius del procés productiu, observant que aquestes incorporen al mercat mundial molts més estats i treballadors.

La globalització de l'economia ha donat lloc a la deslocalització de sectors sencers de producció, sobretot en aquells processos industrials estandarditzats que internament ja no són viables econòmicament però que sí que poden ser-ho si es traslladen a l'exterior mantenint al lloc d'origen el control, la presa de decisions i els retorns econòmics de l'activitat deslocalitzada.

Cal tenir present que obrir-se a nous mercats internacionals també és una manera de trencar amb l'excessiva dependència del mercat europeu. Segons l'informe anual de l'Observatori de Mercats Exteriors, es preveu que en el futur Europa perdrà part de la seva influència econòmica com a conseqüència de l'*asianització* de l'economia. Així, doncs, la globalització econòmica possibilitarà que països com la Xina o l'Índia continuïn creixent a un ritme superior que Europa i el Japó i arribin a equiparar les seves economies amb la dels Estats Units. Aquest fenomen permetrà que emergeixi o s'ampliï la classe mitjana dels països que tenen una renda més baixa i que augmenti la participació d'aquests països en el conjunt de la demanda.

## **Fórmules d'internacionalització**

El fet que una empresa tingui presència als mercats estrangers es pot aconseguir de diferents maneres. Una d'elles és l'exportació de productes, que pot ser l'inici d'un procés posterior

d'internacionalització de l'empresa. Aquest és el cas de Productes Tarragó, firma catalana especialitzada en la cura de tot tipus de calçat. «Nosaltres», explica Francesc Benavente, director executiu de Tarragó, «vam començar la nostra activitat internacional exportant productes perquè a l'Estat espanyol les possibilitats que teníem de créixer eren molt poques, ja que fa quinze anys hi havia uns 10.000 professionals dedicats a la reparació del calçat —que són els comercialitzadors i prescriptors dels nostres productes— i ara en queden uns 3.500. Per aquest motiu, per tal de poder créixer, necessitàvem comercialitzar a fora».

Una altra opció passa pel que coneixem com a *born global* i *re-born global*. Moltes companyies inicien la seva trajectòria empresarial desenvolupant un pla d'internacionalització —són les anomenades *born global*—, mentre que les conegudes com a *re-born global* reformulen el seu pla de negoci per adaptar-lo a la nova economia de mercat global.

Un exemple de *born global* és l'empresa familiar de bosses i marroquineria Lupo Barcelona. Segons el seu director general, Josep Maria Morenete, «Lupo Barcelona es va crear el 1990 sota la idea que la implantació de la firma a Europa havia de ser el començament natural de la marca». VLex, la principal editorial jurídica a Internet del país, és un altre cas de *born global*; durant el seu primer any d'activitat va iniciar la seva internacionalització i actualment té una filial als Estats Units.

En el moment en què les empreses opten per implantar-se a l'exterior, ja estem parlant de la inversió directa a l'exterior (IDE). Generalment, les IDE tenen lloc en una fase més avançada de la internacionalització, però el fenomen de les *born global* està canviant la tendència. Les IDE comercials, que són les més corrents, estableixen filials per vendre els seus productes directament. Per la seva banda, el que fan les IDE productives és desplaçar una part o tot el procés productiu.

Finalment, cal esmentar la importància creixent de la subcontractació internacional (*off-shoring*), que es basa en l'externalització de part del procés productiu o d'una àrea de servei. En aquest cas, les tipologies de subcontractació són tan variades com les necessitats de les empreses que l'incorporen dins de la seva estratègia organitzativa.

## **Inversió directa a l'exterior**

Segons l'informe anual de l'Observatori de Mercats Exteriors, el volum creixent d'inversió directa a l'exterior (IDE) ha estat un dels principals mecanismes d'articulació de l'economia global, repartint la *cadena de valor* de la producció arreu del món.

Actualment, les empreses tenen més facilitats que mai per «organitzar la producció a una escala global» o «compartir la producció globalment» (*global sharing production*). En aquest sentit, la fragmentació de processos productius es pot donar dins de la mateixa empresa en diferents països (IDE productiva) o entre empreses diferents (subcontractació). Les relacions que s'estableixen entre les empreses que intervenen en la multinacionalització generen noves fórmules d'organització i de relació contractual.

En general, les IDE es materialitzen en activitats generadores de valor afegit localitzades a països diferents al de l'origen de la inversió amb la intenció d'obtenir beneficis a llarg termini i amb el propòsit de controlar aquestes activitats, control que estarà condicionat per la forma jurídica de la inversió i les relacions contractuals establertes.

En aquest sentit, David Rovira, associat sènior de l'àrea de legal de Deloitte Advocats, explica que «a nivell legal existeixen moltes opcions per planejar la internacionalització de les empreses. Les inversions estrangeres s'han d'analitzar en profunditat i els principals punts a tenir en compte són: la modalitat escollida per realitzar la inversió, el règim legal aplicable, els subjectes que s'hi poden acollir, els tipus d'inversió i les seves formalitats».

Les formes d'inversió es concreten, segons Rovira, en:

—Participació en societats estrangeres, ja sigui en la constitució de societats, la subscripció i adquisició d'accions o valors o en qualsevol negoci jurídic amb què s'adquireixin drets polítics.

—Constitució i ampliació de sucursals.

—Subscripció de valors negociables representatius d'emprèstits.

—Participació en fons d'inversió estrangers.

—Adquisició de béns immobles a l'estranger, sempre que superin els 1.502.530,26 euros o es facin a paradisos fiscals.

—Contractes de comptes en participació, fundacions, agrupacions d'interès econòmic, cooperatives i comunitats de béns, sempre que superin els 1.502.530,26 euros o es facin a paradisos fiscals.

Sigui com sigui, en qualsevol procés d'internacionalització, l'empresa ha de planificar la seva trajectòria i tenir clara la seva línia de negoci, amb una visió de resultats i projectes a llarg termini. No obstant això, les companyies han d'estar en constant evolució perquè l'adaptació als canvis del mercat, amb les noves condicions de producció i de distribució i les modificacions de l'oferta i la demanda, garantirà la supervivència empresarial. Aquesta adaptació requereix un contacte més directe de les empreses amb la demanda, que s'aconsegueix en bona mesura mitjançant l'establiment de filials que comercialitzen directament el producte al país en qüestió (IDE comercials).

En els processos d'implantació comercial és essencial fer competitiva l'empresa allà on s'estableix i això implica trobar i potenciar allò que la distingeix i li atorga una quota de mercat concreta, ja sigui la innovació tecnològica, la formació dels treballadors o el foment de la qualitat. Segons els experts, aquest últim és el millor recurs per créixer, ja que la qualitat conferirà una propietat única al producte.

L'empresa Lupo Barcelona va desenvolupar la seva implantació comercial al Japó prioritzant la proximitat a la demanda, que «és fonamental perquè ens proporciona de manera directa la infor-

mació del consumidor i podem avaluar els seus gustos i preferències», declara el director general de la firma, Josep Maria Morenete, que sosté que «Lupo ha pogut expandir-se gràcies a l'adaptació al públic japonès pel que fa a la qualitat del producte i els dissenys arriscats», adaptació que la firma vol fer a cada país on sigui present per poder atendre millor cada demanda específica.

D'altra banda, les filials productives tenen més autonomia en la producció i hi ha una reducció de costos gràcies a la producció d'escala. És la mateixa empresa la que ha de decidir quines són les ubicacions més atractives per invertir i en la selecció s'han de tenir en compte les reduccions o eliminacions de costos i regulacions comercials, com taxes i impostos, entre altres.

Però, tal com destaca Francesc Xavier Mena, professor catedràtic del Departament d'Economia d'ESADE, tot i les possibilitats que ofereixen els mercats internacionals, «és molt important imprimir un caràcter selectiu al negoci, ja que les empreses no es poden instal·lar a tots els llocs alhora ni poden internacionalitzar totes les línies de la producció». Una de les alternatives és desenvolupar l'expansió per fases, com va fer l'empresa Tarragó: «És preferible planejar la internacionalització per fases i amb un molt bon coneixement previ dels mercats, ja que les inversions que cal realitzar són importants i s'ha de reduir el risc al màxim, sobretot a les empreses petites o familiars», afirma el director executiu de la companyia, Francesc Benavente.

## **La subcontractació, una opció estratègica**

La subcontractació és un sistema d'organització empresarial en el qual l'empresa subcontracta a tercers la producció d'una àrea, servei o procés que, per si mateix, té entitat pròpia en el conjunt de la cadena productiva. Podem parlar de subcontractació de producció, de serveis i de tecnologia.

La subcontractació utilitza recursos externs a l'empresa per realitzar activitats que tradicionalment havien estat desenvolupades per personal de la mateixa companyia. Permet contractar els serveis especialitzats d'empreses d'arreu del món, encara que també es pot desenvolupar de manera local amb la participació d'empreses terciàries situades al territori nacional.

Hi ha casos, com el de l'empresa Tarragó, en què la subcontractació pot representar una primera oportunitat per conèixer el mercat i, a continuació, entrar-hi amb força. «A Polònia vàrem arribar amb una situació de partenariat i vàrem acabar per constituir una empresa 100 % nostra, mentre que a l'Argentina vàrem desenvolupar un procés de subcontractació amb una empresa que ens feia el producte i que finalment hem incorporat a la companyia amb una participació del 30 %», detalla el director executiu de la firma, Francesc Benavente, que puntualitza que «tots els serveis de valor afegit, de desenvolupament de producte, de R+D i de màrqueting, entre d'altres, es continuen fent a l'empresa que tenim a Manresa, on es porta a terme la planificació global i que actua com a central capdavantera en producte estratègic».

La delegació de parts de la producció suposa l'entrada en joc d'empreses especialitzades que donen més eficàcia i efectivitat a la cadena de valor, tot i que l'activitat central es segueix desenvolupant a l'empresa base, que manté la idea principal de negoci i les funcions de control.

Com apunten des de l'empresa FeedBack-Ground, enginyeria catalana especialitzada en l'organització de processos, «més que un contracte de persones i/o actius, la subcontractació és un contracte en busca de resultats». Les empreses subcontractades no reben instruccions exactes sobre el procés que cal seguir, es tracta d'una nova cultura empresarial que els concedeix una gran iniciativa, responsabilitat i independència, això sí, seguint una orientació global de companyia única.

Els tipus de subcontractació més utilitzats són el de producció i el de serveis. El primer es refereix a la contractació d'empreses terciàries per desenvolupar el producte final. Segons dades del Ministeri d'Indústria, Turisme i Consum, a Catalunya els sectors que més el posen en pràctica són els de materials i accessoris elèctrics, de vehicles automòbils i motors, de productes químics, de màquines d'oficina i de procés de dades, el tèxtil i el d'alimentació i begudes, entre altres productes manufacturats.

En el cas de la subcontractació de serveis, no és el capital el que traspasa les fronteres, com succeeix amb les inversions a l'estranger, ni tampoc les mercaderies, com el moviment d'importacions i exportacions, sinó que són els serveis els que es realitzen a distància, i això és possible gràcies a les tecnologies de la informació i la comunicació.

Actualment, segons dades de l'empresa de consultoria i serveis IT Deusto, especialitzada en noves tecnologies de la informació, els serveis més externalitzats per les empreses són el desenvolupament d'aplicacions, la gestió d'infraestructures, les tasques de servei d'assistència (*helpdesk*) i centres de contacte (atenció a l'usuari), la logística, els sistemes d'informació, la gestió de nòmines, d'aplicacions i de recursos humans, les tasques de màrqueting, les funcions específiques de les tecnologies de la informació, els departaments financers, les àrees de fabricació, el suport HW (atenció a l'usuari a domicili) i les vendes.

Segons la mateixa font, a l'Estat espanyol i a Europa les administracions públiques i les àrees financera, de telecomunicacions i de l'energia són els sectors que més serveis externalitzen.

D'altra banda, cal destacar que, des de fa uns anys, Barcelona s'ha convertit en una ciutat propícia per a l'establiment de centres d'atenció telefònica, tant genèrics com especialitzats, de moltes multinacionals. Un dels motius és que la capital catalana és una ciutat atractiva per a estudiants i professionals d'arreu del món i el perfil d'aquestes persones s'adequa a les necessitats d'un centre d'atenció telefònica. Dos exemples d'empreses que operen des de Barcelona són la nord-americana de lloguer de vehicles AVIS i la multinacional alemanya especialitzada en solucions de comunicació Sellbytel.

Un tipus de subcontractació alternatiu a la subcontractació de la producció i a l'externalització de serveis és la subcontractació de tecnologia, que, com explica el professor de sistemes de la informació de l'IESE, Josep Valor, «està augmentant la seva oferta considerablement».

Un exemple d'aquest tipus de subcontractació el tenim en l'empresa catalana FAINSA, especialitzada en la fabricació de seients per a vehicles industrials. Aquesta va realitzar una cessió de tecnologia a la Xina per tal que l'empresa xinesa Jiasong Xiamen, que primer es dedicava a

copiar els seients de l'empresa catalana i a comercialitzar-los, produís seients sota el segell de FAINSA. Com explica el director general de la companyia, Rafael Roldán, «ara supervisem l'activitat de l'empresa asiàtica i cada mes enviem enginyers per assessorar i controlar la producció i la qualitat i per no perdre competitivitat». Roldán afegeix que van signar dos acords que «incloïen el pagament de drets i *royalties* per cada seient fabricat per Jiasong Xiamen, que produeix centenars de milers d'unitats anualment». D'aquesta manera, la producció realitzada per l'empresa xinesa remet periòdicament beneficis econòmics al centre neuràlgic de FAINSA a Catalunya.

## El cas de les multinacionals

Pel que fa a la seva internacionalització, les multinacionals segueixen dues maneres d'operar d'acord amb els seus objectius. El primer model és el de les empreses multinacionals horitzontals, que s'estableixen a països similars al de l'empresa mare i les activitats que hi desenvolupen són també semblants. Els avantatges d'aquestes filials són la reducció d'aranzels i tarifes, ja que aquests països en general formen part d'aliances, convenis o comunitats econòmiques comunes que faciliten les condicions del mercat. A més, el tipus de consumidor acostuma a tenir un perfil similar.

Quant a les multinacionals verticals, aquestes aprofiten els avantatges d'establir-se a països on els costos de producció (laborals, mediambientals, energètics, etc.) són més favorables que al país d'origen i l'accés als recursos naturals és més fàcil.

Aquestes tipologies s'observen a l'empresa Tarragó, que actualment té filials comercials als Estats Units i l'Orient Mitjà i filials productives a Polònia i a l'Argentina, amb les quals «es descongestiona el nivell productiu de la central de Manresa, que havia de produir per servir a tot el món, i ens podem acollir a reduccions en costos i proveïdors i a millores en les operacions de logística, ja que estem més a prop dels mercats que tenim definits», explica Benavente, director executiu de Tarragó.

En definitiva, la realitat del mercat global ha provocat un creixement del comerç internacional que ha dissolt les fronteres nacionals i ha modificat la producció tradicional, implicant més països en els processos de producció, entre altres motius, per la reducció de costos.

## Eines de suport

La internacionalització és una de les vies perquè les empreses creixin, però també és una manera d'assolir la viabilitat de processos o negocis que havien perdut força al mercat. Cada cop més empreses posen en pràctica iniciatives empresarials emprenedores de caire internacional, sobretot petites i mitjanes empreses. Les inversions inicials són elevades i els plans estratègics, costosos, però totes les companyies tenen el suport d'institucions i de l'Administració, que ofereixen assessorament i programes de finançament perquè aquest creixement global sigui un procés d'èxit internacional.

L'Administració catalana, a través del COPCA, desenvolupa programes que optimitzen la relació de les empreses catalanes amb l'exterior, assessoren els empresaris en la planificació financera de les inversions i en els millors i més segurs models de finançament, i proporcionen tota la informació necessària sobre els mercats d'arreu del món, així com una línia de finançament (la línia ICF-COPCA) conjuntament amb l'Institut Català de Finances.